

# ENTRE EL CONSENSO Y EL DISENSO. UNA MIRADA A LAS COMPETENCIAS GEREN- CIALES DESDE LA ACADEMIA Y LA EMPRESA

JHON JAIME MARÍN NIÑO, CLAUDIA MICHELSEN NIÑO,  
JACKELINE OSPINA RODRÍGUEZ, LIBIA ROJAS OVIEDO

## RESUMEN:

Este artículo muestra las inferencias y conclusiones más relevantes del estudio realizado sobre las especializaciones de corte gerencial en Bogotá en lo que respecta con las competencias gerenciales, mediante investigación aplicada de tipo descriptivo, que da cuenta del estado del arte en lo que respecta a competencias gerenciales y la relación universidad–empresa; presenta una propuesta de perfil, que sirva de base para el mejoramiento de la calidad y pertinencia en la formación del talento humano en las mencionadas especializaciones, en consonancia con las necesidades y requerimientos de las empresas. La información se recogió mediante entrevistas semiestructuradas y encuestas, aplicadas a consultores, profesionales del sector productivo y educativo, así como a egresados de especializaciones gerenciales y a estudiantes de diferentes universidades de Bogotá.

Los resultados del estudio, en general permitieron identificar la marcada brecha que existe entre la formación que imparte la academia y las necesidades del sector empresarial; sin embargo, es evidente que la formación permite maximizar el desempeño laboral y lograr el éxito en la gestión, desarrolla competencias; siendo mediadora en la relación universidad-empresa, supera el nivel disciplinar, dado que hoy en día se requiere en la formación de especialistas de corte gerencial, competencias transdisciplinarias que coadyuven al éxito del gerente.

Se encontró consenso entre los sectores productivo y académico alrededor de las competencias que generan gerentes exitosos: las de gestión y las de acción y obtención de resultados. A partir de ello se

propone el perfil del especialistas de tipo gerencial en Bogotá, con base en las siguientes competencias gerenciales transdisciplinarias: tener influencia estratégica; conciencia de la organización; ser experto en construcción de relaciones; generador del crecimiento personal; ser directivo; estar preparado para el trabajo en equipo; ser líder; estar orientado a los resultados preocupado por el orden, la calidad y la precisión; tener iniciativa; y ser experto en la búsqueda de información.

## ABSTRACT:

This article shows the most relevant inferences and conclusions of the study about managerial specializations in Bogotá with respect to managerial competences through descriptive research and the relationship university-company. In order to do this, it presents a profile proposal as the basis to improve the quality and pertinence in training human talent in such specializations, according to the needs and requirements of the companies. This information was gathered by using semi-structured interviews and surveys applied to advisors, professionals in the productive and educative sector, and to graduates and students of managerial specializations in Bogotá.

The results of the study allow the identification of the gap there is between the education given in the academy and the needs of the companies; however, it is evident that this training maximizes the work performance and achieves the success in the management by developing competences and being a mediator in the relationship between the university and the company. This exceeds the disciplinary level because nowadays it is necessary to have interdis-

ciplinary competences in the training of managerial specialists that lead to the manager success.

There was a consensus between the academic and productive sector about the competences that generate successful managers: management, action, and result competences. From this, the managerial specialist profile is proposed in Bogotá based on the following managerial competences: having strategic influence; organization conscience; being an expert in building up relationships; generating personal growth; being a supervisor; being prepared for team work; being a leader; being oriented to results; caring

for order, quality, and precision; taking the initiative; and being an expert in searching information.

#### **PALABRAS CLAVE:**

Formación, Gerencia, Competencias, Competencias Gerenciales.

#### **KEYWORDS:**

Training, Management, Competences, Managerial Competences.

#### **RESEÑA DE AUTOR**

**Jhon Jaime Marín Niño** ([jjmarin@poligran.edu.co](mailto:jjmarin@poligran.edu.co)).

Magister en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana; especialista en Desarrollo de la Inteligencia de la Universidad Santiago de Cali y Licenciado en Química de la Universidad Pedagógica Nacional. Ha hecho varios diplomados en las áreas de Pedagogía y Currículo. Trabajó por más de 15 años con la Fundación Alberto Merani para el Desarrollo de la Inteligencia como experto en Pedagogía Conceptual, Desarrollo del Pensamiento, Creatividad y Currículo. Ha sido docente de las universidades: Iberoamericana, Libre y Monserrate en Bogotá, de la Autónoma de Bucaramanga, de la Santiago de Cali en Cali, y de la Católica de Ecuador en Quito. Actuó como asesor de la reforma educativa de la República del Ecuador. Fue director académico del Instituto Alberto Merani Trabaja para la Fundación Politécnico Gracolonbiano desde hace nueve años en el cargo de Vicedecano de la Escuela de Postgrados, Director de Postgrados y actualmente se desempeña como Coordinador de Desarrollo Académico de este centro educativo.

**Claudia Michelsen Niño.** Abogada de la Universidad del Rosario, Magister en Educación, de la Pontificia Universidad Javeriana y con varios diplomados en el campo educativo (Docencia Universitaria, Pedagogías Contemporáneas y Estructuras Curriculares).

Se desempeñó durante 20 años como Asesora Legal de varias empresas del sector real y financiero. También ha incursionado en el sector público como Coordinadora General del Despacho de Secretaría del Gobierno del Distrito, Jefe de la División de Programas del Ictex, Subsecretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaria del Consejo de Ministros de la Presidencia y Directora del Programa de Titulación de la Presidencia.

Se desempeñó como Decana de la Escuela de Postgrados del Politécnico Gracolonbiano por diez años y actualmente es la Decana de Derecho de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá.

**Jackeline Ospina Rodríguez.** Su campo de acción ha sido en el área clínica y de docencia. Es fisioterapeuta de la Universidad del Rosario en Bogotá con Especialización en Docencia Universitaria de la misma universidad y Magister en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. En el área de clínica se ha desempeñado en el Servicio de Prótesis y Amputados del Hospital Militar Central y en el Servicio de Rehabilitación del mismo hospital en el área de neurología. En el campo de la docencia trabajó en la Escuela Colombiana de Rehabilitación y posteriormente se vinculó a la Universidad del Rosario donde se ha desempeñado en diferentes cargos docentes y directivos. En la actualidad ocupa el cargo de Directora del Programa de Fisioterapia de la Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano.

**Libia A. Rojas Oviedo.** Administradora de Empresas, Especialista en Comunicación y Educación y Magister en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Ha realizado varios diplomados en Reingeniería Organizacional y Teoría de Restricciones y Mercadeo. Cuenta con 18 de años de experiencia laboral en Asesoría y Consultoría Empresarial de múltiples empresas nacionales e internacionales. Actualmente dirige su firma de Consultoría y Capacitación Empresarial e Investigaciones de Mercados, Desarrollo Empresarial Integral. Se ha desempeñado como docente en las Universidades Jorge Tadeo Lozano, La Salle, Universidad Militar y actualmente en la EAN, la Universidad Central y el Politécnico Gracolonbiano.

En los lustros finales del siglo XX surgieron dos condiciones que han cambiado los criterios que deben cumplir los profesionales para entrar al mundo laboral: por un lado, el proceso de globalización de la economía mundial; por el otro, el explosivo crecimiento de la tecnología en el trabajo. Estos dos aspectos han hecho reflexionar tanto al sector empresarial como al educativo sobre cuál debe ser el énfasis en la formación de los estudiantes universitarios para que asuman el papel de líderes del siglo XXI para atender las necesidades de la sociedad y vincular esas exigencias con la preparación que reciben los educandos en las aulas escolares.

Es así como surge en el lenguaje tanto educativo como empresarial el término “competencias”. Desde el preescolar hasta los postgrados, los agentes educativos están ahora inmersos en aclarar para qué y qué de la formación en competencias. En el mundo empresarial, el desarrollo de competencias laborales es un factor crítico. El mundo productivo requiere que los universitarios estén en capacidad de usar y transformar el conocimiento, a través del manejo y comprensión de la información para lograr un desempeño laboral en un contexto organizacional que le dé respuesta a esos niveles de exigencia, que hoy por hoy es imperativo. Y qué decir de la formación en competencias laborales que debe poseer el recurso humano en cargos de dirección, es decir, las competencias gerenciales. Estas podrían ser del campo de formación de las especializaciones de corte gerencial y son de interés común para universidad y empresa.

Sin embargo, a pesar de la aparente claridad sobre las necesidades últimas de formación en competencias, cuando un profesional sale al mundo laboral se encuentra con que, a pesar de las necesidades que tienen las

empresas, parece que su formación no llena las expectativas de éstas. Hay una clara diferencia entre los perfiles de quienes buscan empleo y los que lo ofrecen; es decir, existe un desajuste entre oferta y demanda.

Este desajuste podría surgir porque los cambios que se introducen en los sistemas productivos, a partir de los procesos de globalización, de integración regional, de modernas formas de organización del trabajo y de aplicación de nuevas tecnologías -particularmente de base informática-, son fenómenos que están fuertemente presentes cuando la empresa plantea demandas al sistema educativo. Pero esas demandas no son resueltas por el sistema educativo universitario colombiano, originando una aparente “incompetencia” del egresado profesional, cuyo origen puede ser la misma universidad. Mientras que por un lado el mercado laboral impone pautas inéditas de competitividad y de desempeño individual y empresarial eficientes originadas en sus necesidades, por el otro la universidad impone un sistema de competencias que no ha sido discutido con la sociedad y menos con las empresas. Esta dicotomía ha originado un divorcio entre la universidad y la empresa que se traduce en desconfianza mutua lo cual ha llevado a que las empresas realicen sus propios procesos de capacitación haciendo caso omiso a la formación universitaria. Este aspecto se vuelve más crítico si se analiza la formación postgradual en especialización, cuyo fin es precisamente formar profesionales expertos en un sector particular del trabajo; este fin sólo se cumple desde la perspectiva teórica, dejando la formación en competencias laborales a un lado.

Esta es una de las razones por las cuales se hace necesario pensar en un perfil en competencias que aborde el trabajo no sólo desde

*El mundo productivo requiere que los universitarios estén en capacidad de usar y transformar el conocimiento, a través del manejo y comprensión de la información para lograr un desempeño laboral en un contexto organizacional que le dé respuesta a esos niveles de exigencia, que hoy por hoy es imperativo.*

la perspectiva de las funciones empresariales específicas (financiera, mercadológica, de producción, etcétera), sino también en la formación en competencias gerenciales que permitan mirar transversalmente la organización y dar solución a los problemas que en ella se presentan.

El interrogante que sobresale es entonces ¿Cómo resolver este desajuste? Un primer supuesto que podría dar respuesta a esta pregunta sería que no se entiende de la misma manera lo que son las competencias, y por tanto, no se trabaja sobre las mismas bases en empresas y universidades. Con el fin de revisar este supuesto, entre otros, la presente investigación busca indagar entre empresarios, directivos docentes, estudiantes y egresados que laboran en cargos gerenciales, de diferentes especializaciones de corte gerencial en Bogotá, cuáles son las percepciones que tienen en cuanto al término “competencias” y más específicamente, “competencias gerenciales”, lo cual permite determinar los puntos de acuerdo y desacuerdo y así entender, en primera instancia, por qué la sensación que tienen unos con respecto a los otros de que no se está haciendo un trabajo que avizore un mismo norte y, en segundo lugar, proponer, a partir de los hallazgos, un perfil de competencias que satisfaga tanto los criterios de formación en la universidad como los criterios de selección y búsqueda que tienen los empresarios. De esta manera, si la universidad trabaja en la formación de ese grupo de competencias consensuadas entre empresarios y académicos, la empresa colombiana podrá contar con profesionales que llenen sus requisitos de selección y así se recuperará la confianza entre empresas y sector universitario; se originarían nuevas formas de trabajo mancomunado en los dos sectores para beneficio del país.

Para desarrollar estas ideas, en primer lugar se abordarán los antecedentes teóricos del problema; luego, se hará un recuento de los hallazgos sobre la percepción de los diferentes actores en relación con la temática; estos hallazgos salen a partir del análisis de entrevistas hechas a empresarios, consultores empresariales y directivos docentes de diferentes universidades y de encuestas a estudiantes y egresados de programas de especialización de corte gerencial en Bogotá.

Después de este análisis, se presentarán los consensos y disensos sobre el problema y por último, se propondrá una reflexión prospectiva que los canalice hacia un perfil de competencias mínimas de formación que satisfaga tanto a universidades como a las empresas.

#### **CONTEXTO TEÓRICO DE LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DESDE LA UNIVERSIDAD Y LA EMPRESA**

La formación integral como propósito de la educación, se constituye en uno de los procesos fundamentales para el desarrollo humano, a través del cual se propicia el relacionado con la persona misma en un sentido social, reconociendo las dimensiones humanas y sus interacciones. Utiliza como uno de los medios para alcanzar su propósito, la formación de competencias y el aprendizaje de procedimientos que lleven a asumir las ciencias, las técnicas y las culturas, de manera armónica.

En este sentido un aspecto fundamental es el de cómo asumir las competencias como dispositivo para la integración del conocimiento y, en consecuencia, para la formación integral. Para ello vale la pena tener en cuenta la propuesta de Braslavsky en relación con asumir las competencias “como estrategias en los diversos procesos de razonamiento que suponen la construcción del conocimiento” (1992),

pero que no son aprendidas de manera aislada. Desde este punto de vista, cobran importancia las relaciones que se establezcan entre ellas, que fundamentan el desempeño integral de la persona. Por ello, iniciaremos este apartado explorando la definición de competencia para luego establecer la relación entre competencia – universidad – empresa.

#### CONCEPTO DE COMPETENCIA

La evolución histórica del término “competencia” en el idioma español nos muestra que es un concepto polisémico y polivalente. Es así como, Torres y otros (2002) presentan las siguientes visiones del término: Entendida como un saber hacer en contexto; desempeño comprensivo (Gardner y Perkins y el proyecto cero de Harvard.); capacidad cognitiva e intersubjetiva (Pylyshyn, Perner, Harris, Riviere); acción mediada (Vygotski, Wersch, Bajtin); es el conocimiento actuado de carácter abstracto universal e idealizado; es la capacidad de realización situada y afectada por y en el contexto en el que se desenvuelve el sujeto (Torrado).

Desde la sociología del trabajo, se ha interpretado la competencia como un conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo. Estas se sitúan a mitad del camino entre los saberes y las habilidades, son inseparables de la acción, pero exigen a la vez conocimiento. Son un conjunto de propiedades inestables que deben someterse a prueba. Exigen colaboración entre el mundo de la educación y el trabajo.

#### ORIGEN Y GENERALIZACIÓN DE COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

Según lo afirmado por Benavides (2002), el término competencias se introduce en la

jerga empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de su libro *El gerente competente*, el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980.

El uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original sobre Inglaterra, país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse al próximo reto de la globalización. Dados los resultados que lograron los sectores experimentales, se introdujo como herramienta para el logro de la eficiencia pública en la administración de Margaret Thatcher. Después se proyectó en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por Mc Lelland y la Universidad de Harvard. Canadá se aproxima al modelo funcionalista inglés.

Actualmente son innumerables las proyecciones de asesorías realizadas en América Latina, continente donde se internacionaliza en un gran porcentaje mediante la compra y el uso de paquetes tecnológicos de evaluación de competencias; sin embargo, en el 95 % de los casos no se cuenta con el sustento teórico que fundamente su aplicación, ni existe un consenso oficial general sobre metodologías ni usos de términos, los cuales se han adecuado según los paradigmas y los estilos utilizados por cada asesor o firma consultora.

#### DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DESDE LA EMPRESA SEGÚN SPENCER Y SPENCER

##### DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

La competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados

criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta. Es necesario aclarar algunos de los términos:

#### Característica fundamental

Se refiere a que la competencia es un aspecto importante de la personalidad y que se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y tareas.

#### Relación causal

Significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento.

#### Basados en criterios

Significa que las competencias realmente predicen lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

Existen cinco tipos de características de las competencias:

1. Motivaciones. Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.
2. Rasgos de personalidad. Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.
3. Autocomprensión. Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.
4. Conocimiento. Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.
5. Habilidades. La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

Spencer (1993) reúne las competencias en

grupos según sus propósitos fundamentales extraídos del análisis de los motivos sociales fundamentales y de los comportamientos sociales. Uno de estos clusters es el que ha llamado *cluster* gerencial.

Las competencias gerenciales propiamente son un subgrupo de las competencias de impacto y de influencia. Expresan la intención de provocar un cierto efecto concreto. Esas intenciones concretas son: desarrollo de los demás, liderar a otras personas, mejorar el trabajo en equipo y el trabajo cooperativo. Partiendo de esta aproximación conceptual al término “competencia”, entraremos a revisar la relación que se establece entre la universidad y la empresa en torno a este concepto.

#### RELACIÓN UNIVERSIDAD—EMPRESA Y LAS COMPETENCIAS

Orozco y Martínez (2002) señalan que:

En la educación superior predomina la instrucción rígida, la memorización, el aprendizaje de destrezas observables, la información sobre la formación, el dominio de contenidos antes que el desarrollo de valores y que la construcción de operaciones mentales que permitan el aprender a aprender. Allí mismo se ponía de presente la marcada ausencia de procesos que incentivarán la búsqueda y el descubrimiento, la solución de los problemas y la integración de conocimiento. Igualmente se resaltaba la débil formación ética y ciudadana y de conciencia ecológica; el poco énfasis en el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo; un uso aún limitado de tecnologías de información en los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación; la alta rigidez curricular y la escasa relación interdisciplinaria; los currículos sobrecargados

de asignaturas y con alta presencialidad y la duración excesiva en carreras que podrían ser más cortas. (p.18)

Como respuesta a estas falencias, se encuentra lo afirmado por Maldonado (2001):

Hoy en día las empresas requieren personas con conocimientos académicos y experiencia práctica, por lo que surge la necesidad de la educación de formar a sus egresados para la vida, siendo altamente competitivos y asegurándoles un mejor bienestar de trabajo y de la sociedad. A la educación le corresponde formar con base en competencias pertinentes para producir y para convivir en comunidad a sus estudiantes desde la niñez hasta los postgrados, teniendo en cuenta los niveles de complejidad propios para cada momento y de ésta manera, disminuir la distancia existen entre la productividad y la educación. (p. 164)

A partir de lo anterior, se abre la reflexión sobre la formación en competencias como una posibilidad clara para acercar a la institución educativa con la vida laboral exigida por cambios dados en la naciente sociedad del conocimiento.

#### EL CASO COLOMBIANO

La universidad colombiana no ha sido ajena a la discusión que relaciona la vida académica con la realidad social y laboral. Siguiendo a Orozco (2002), durante la última década se han promovido estudios con miras a determinar las falencias universitarias y a proyectar esta institución como un sistema más o menos articulado, con funciones más o menos definidas y responsabilidades claramente establecidas frente a la sociedad.

Ya son varias las instituciones públicas y privadas que ponen de presente la necesidad de revisar sus relaciones con la sociedad y el Estado y de proyectar el accionar institucional previa reevaluación de sus funciones. Así, Orozco (2002) determina que:

Como producto de esta reflexión, que alimenta con posteridad los procesos de autoevaluación y acreditación, varias instituciones se anticipan al mirarse críticamente y al determinar los limitados alcances de su incidencia en el entorno inmediato, su poca capacidad para afectar los rumbos de la sociedad y el país, su marcado provincialismo y su casi nula interacción con otras instituciones de igual naturaleza en el contexto nacional e internacional (p.11).

Para abordar este tema es necesario hacer referencia a los planteamientos de la Ley 30 de 1992, la Ley General de Educación, el estado actual de estudio y avances en relación con las competencias en este nivel, así como la relación de la educación superior con el sector laboral y el papel que debe cumplir la institución universitaria respecto al contexto nacional y mundial. Igualmente, se requiere establecer la evolución de la formación universitaria en relación con las competencias profesionales.

La educación superior, sólo hasta los dos últimos años ha avanzado e ingresado al proceso de formación basada en competencias. Antes de esto únicamente algunas instituciones técnicas y tecnológicas habían iniciado el proceso de manera individual.

En este sentido, el Ministerio de Educación en su modelo de gestión en cuanto a la evaluación de la calidad de la educación superior, legalmente establecida a través de la ley 30 en los artículos 3, 6, 27, 31 (literal h)

*Durante la última década se han promovido estudios con miras a determinar las falencias universitarias y a proyectar esta institución como un sistema más o menos articulado, con funciones más o menos definidas y responsabilidades claramente establecidas frente a la sociedad.*

y 32, ha introducido en la misma el enfoque de las competencias. Para ello, se estableció el marco básico de las áreas del conocimiento y competencias para los programas académicos de pregrado en Ingenierías, Ciencias de la Salud, Derecho, Arquitectura y Psicología, por medio de los decretos 792,917 y 2802 de 2001, así como el 936 y el 1527 de 2002, respectivamente, los cuales fueron derogados recientemente por el Decreto 2566 de septiembre de 2003. Sin embargo, el espíritu de dichos decretos es recogido en los lineamientos y directrices definidos por el Viceministerio de Educación Superior.

Posteriormente el decreto 1781 de 2003 reglamentó los Exámenes de Calidad en Educación Superior (ECAES). Este ha sido el detonante que en el campo de las competencias en educación superior, ha motivado a las universidades en Colombia, para desarrollar trabajos en relación con estas, dado que el esquema de evaluación de los ECAES se ha planteado en relación directa con las competencias correspondientes a cada profesión.

Pero no hay que perder de vista, que la calidad de la educación no se puede centrar únicamente en la evaluación de las competencias, sino que existen muchos factores adicionales que intervienen en ella, tales como los servicios de extensión y de investigación que son parte fundamental del espíritu universitario. Sin embargo aún se tiene en cuenta de manera muy tímida a la sociedad y sus necesidades, y al sector económico y empresarial.

Es evidente, además que aún no es mucho lo que se ha profundizado en el tema de las competencias en la educación superior y muchísimo menos en lo que toca a las competencias laborales. También, vale la pena resaltar que la principal motivación para el estudio de esta temática ha sido la evaluación de la calidad

educativa, centrada en el conocimiento científico, pero desatendiendo aspectos tan importantes como lo social y lo laboral.

Sin embargo, es un hecho que muchos de los egresados de las instituciones de educación superior, simultáneamente deben conseguir un empleo y aprender a trabajar bajo las exigencias de los empresarios y empleadores que están esperando recibir profesionales ya formados académica y laboralmente. La formación técnica, metodológica y cultural de los egresados de las instituciones de educación superior, debiera corresponder a las exigencias de los empresarios y de la sociedad.

Maldonado (2001) afirma:

Cada uno de estos niveles, tanto en lo público como en lo privado, debería saber cómo encajan las competencias entre uno y otro. La universidad, por su parte, debería saber cómo articular los pregrados y los postgrados; debería saber qué razones tecnológicas, científicas, laborales y sociales le asisten para abrir uno u otro nivel. Preguntarse si son los intereses económicos de la oferta los que imperan, preguntarse, si además del número semestral de matriculados, inciden otros factores menos coyunturales y parciales (pág.7).

Diferente panorama se vislumbra en Europa, por cuanto el Grupo Tunning en el marco de la Unión Europea, integrado por más de 100 universidades en ese continente, ha sido encargado de establecer cuáles son las competencias que necesitan los profesionales para cada una de las titulaciones que éstas otorgan, definiéndolas como competencias profesionales.

Algunos programas han tenido avances en la formación de postgrado en torno al tema de



las competencias. Sin embargo y en coherencia con la evolución que han tenido las competencias en el pregrado, es comprensible que apenas se esté evidenciando un trabajo muy incipiente en este sentido.

Según Fuentes (1999), esta formación busca la capacitación de los graduados universitarios para sus puestos de trabajo, y también prepararlos de forma continua para que puedan afrontar los retos cada vez más exigentes que la sociedad les impone.

Es por eso que el grupo de investigación que escribe este artículo ha querido aportar a la línea de investigación de la Universidad Javeriana desde el estudio de las competencias en el ámbito de la Educación Superior y especialmente desde la formación postgradual de especialización, asumiendo como patrón conceptual el trabajo de Spencer y Spencer (1993) que ya fue abordado en párrafos anteriores.

#### **PERCEPCIONES SOBRE EL TÉRMINO “COMPETENCIAS” Y “COMPETENCIAS GERENCIALES” DESDE LOS SECTORES EMPRESARIAL Y DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES**

A partir de la codificación y categorización de las entrevistas, los empresarios, consultores empresariales y directivos docentes mostraron algunos puntos convergentes y otros divergentes con relación a esta temática en cuanto al sentido del término competencia. Es así como, parece ser un punto común establecer que las competencias son un tipo de características o atributos de las personas asociadas con “el hacer”. El hacer se convierte entonces en un punto central cuando se habla de competencias. El aspecto difícil de aclarar es en qué sentido se expresa ese “hacer”. Algunos lo relacionan con la “forma de hacer

las cosas”, otros lo relacionan con el comportamiento<sup>1</sup> del individuo y otros (como se evidencia en el sector educativo) lo igualan al término habilidad. Definitivamente este aspecto resulta de crucial importancia en nuestra investigación por cuanto existen dos claras acepciones dadas por los entrevistados: Uno: comportamiento, que podemos asemejar a forma de actuar<sup>2</sup>. Otro que lo relaciona con habilidad.

Un punto de particular importancia es que los entrevistados que pertenecen al sector productivo y a los consultores le hicieron énfasis en que se habla de competencias realmente cuando están asociadas a un desempeño superior en el cargo o al éxito de la persona. Es evidente que para estos dos sectores, las competencias tienen un claro sentido laboral. En contraste con esta postura, el sector educativo es mucho más englobante al afirmar que las competencias están ligadas al ser, al conocer y al hacer.

Sin embargo, es muy importante resaltar el hecho de que todos los sectores entrevistados insisten en que las competencias pueden ser desarrolladas o formadas.

Desde la perspectiva de los sectores productivo y consultivo, las competencias adquieren “cuerpo” en una organización. En esa medida, la cultura organizacional resulta clave para la determinación de las competencias necesarias para los diferentes cargos en las empresas.

Consecuentes con lo anterior, al indagarse sobre las competencias gerenciales, el sector productivo que parece ser el más claro al respecto afirma que las competencias gerenciales son características comunes independientes del cargo que ocupan. Las otras competencias

1. Comportamiento: conducta, porte, proceder. También: manera de conducirse.

2. Actuar tiene una acepción que lo asemeja a hacer.

son específicas relacionadas con el campo en que se desenvuelven. En esa medida, resaltan que la competencia por sí misma sin ponerla en escenario no produce desempeño.

Con respecto a este tema, el sector educativo afirma que las competencias gerenciales son: “Habilidades que debe tener un individuo, adicionales a las relacionadas con su formación particular”. Además consideran que las competencias gerenciales superan a las competencias de una disciplina en particular, aunque todavía son muy imprecisos en caracterizarlas porque afirman que: “son la resultante de las competencias del ser, hacer y conocer” y son la “aplicación directa y real del conocimiento”. B.S. Bloom. “Taxonomía de los objetivos de la educación”. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 7ª edición, pp. 355. 1979.

Al tratar de buscar convergencias entre los sectores sobre cuáles son las competencias que ellos consideran gerenciales, encontramos que los entrevistados, en muchas ocasiones, confunden las competencias con actividades o con indicadores de alguna competencia. Por ello, intentamos unificar todas sus apreciaciones con base en una tipología. La tipología escogida fue la de Spencer y Spencer (1993) por cuanto estos dos autores hacen en su libro una recopilación de los autores norteamericanos más sobresalientes, entre ellos David McClelland, y en esta medida, representa un serio intento de ordenar los datos sobre el análisis de competencias acumulado durante años por la experiencia profesional de los autores.

Bajo este modelo de tipología, podemos interpretar que los diferentes sectores convergen en los siguientes paquetes de competencias o grupos (*clusters*):

En su orden, y de acuerdo con el número de recurrencias son:

1. Impacto e influencia
2. Gestión
3. Efectividad personal
4. Acción y obtención de resultados
5. Cognitivo

Cada uno de estos grupos se definen de la siguiente manera:

1. Impacto e influencia: El cluster de impacto e influencia reúne las competencias que tienen que ver con los esfuerzos que se pueden hacer para influir en los demás; se ha calificado como necesidad de poder. La motivación necesita el poder que tiene una influencia positiva en el comportamiento y está mediatizada por la idea de lo que es bueno para la organización o para los demás. Los estudios experimentales no ponen de manifiesto que las personas utilicen el poder para favorecer su estatus personal, prestigio o ganancias aprovechándose de los demás o de la organización. En todas las competencias, las intenciones y las acciones que son positivas son socializables, es decir, sirven para generar un bien o, por lo menos, no perjudicar. El cluster está formado por tres competencias:

Influencia estratégica: persuasión, influencia colaborativa

Conciencia de organización: desarrollar la organización, desarrollar a los demás, tener conciencia de los clientes de la organización, uso de la cadena de mando, astucia política.

Relaciones: desarrollo de contactos, contactos personales, orientación a las relaciones con los clientes, habilidad para hacer informes.

Bajo este podemos incluir todos aquellos que tienen que ver con la conciencia organizacional, el conocimiento de la organización y su cultura y el empoderamiento que tenga la persona frente a ésta.

2. Gestión: las competencias de gestión propiamente son un subgrupo de las competencias de impacto y de influencia. Expresan la intención de provocar un cierto efecto concreto. Esas intenciones concretas son: desarrollo de los demás, liderar a otras personas, mejorar el trabajo en equipo y el trabajo cooperativo. En esta agrupación hay cuatro competencias.

Desarrollo de las personas, enseñar y formar, asegurar el desarrollo de los subordinados, acompañamiento (*coaching*), refuerzos positivos.

Actitud de dirección: ser asertivo y uso del poder posicional, ser decidido, uso del poder, uso de influencia agresiva, asumir el mando enfocado a los estándares de calidad, control y disciplina.

Trabajo en equipo y cooperación: gestión del grupo, dinamizador, resolución de conflictos, gestor de clima, motivación de los demás.

Liderazgo del equipo: tener el mando, encargarse, visión, gestión del grupo y motivación, construcción del sentido del grupo, orientación hacia los subordinados.

3. Efectividad personal: las competencias de este grupo más que un tipo de intenciones comparten características comunes. Todas reflejan algunos aspectos de la madurez personal en relación con los demás y el trabajo. Estas competencias controlan la efectividad del rendimiento individual cuando éste se halla en una situación ambiental de presión

y dificultad. Apoyan la efectividad de las demás competencias respecto a los aspectos ambientales. Está formado por cuatro competencias.

- Autocontrol, resistencia al estrés, mantener la calma, no dejarse provocar.
  - Confianza en sí mismo, ser decidido, ego fuerte, independencia, alta autoestima, deseo de asumir responsabilidades.
  - Flexibilidad, adaptabilidad, adaptación al cambio, objetividad, permanecer objetivo, elasticidad.
  - Compromiso con la organización, orientación a la misión, visión, compromiso con el cometido.
4. Acción y obtención de resultados: La esencia de este es la orientación hacia la acción, dirigida más al cumplimiento de las tareas que a atender a las personas. Está formado por cuatro competencias.
- Orientación a los resultados, orientación a la eficiencia, interés por los estándares, centrado en la mejora, emprendedores, optimizar el uso de los recursos.
  - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión. Interesado en la claridad, decidido a reducir la incertidumbre.
  - Iniciativa, orientación a la acción, ser decidido, orientación al futuro estratégico, aprovechar las oportunidades, proactividad.
  - Búsqueda de información. Definición de problemas, centrado en la diagnosis, sensibilidad respecto a los clientes.

5. Grupo cognitivo: las competencias cognitivas son como la versión intelectual de las competencias de iniciativa: el trabajo individual para entender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo

de conocimientos. Al igual que la iniciativa, normalmente está relacionada con la orientación a la tarea o al logro, pero también se puede utilizar para apoyar las competencias de impacto y gestión.

Las competencias del tipo pensamiento analítico y conceptual miden la inteligencia práctica o aplicada: el grado en que una persona no acepta una situación crítica o problema tal como la han definido otras personas, y cómo procura construir su propia comprensión. Los prerrequisitos para esta competencia son la observación y la búsqueda de información.

Las escalas de estas competencias no miden el nivel de inteligencia básica de las personas, sino la tendencia individual de aplicar la inteligencia en situaciones normales de trabajo o aportar valor añadido a su rendimiento en el trabajo.

Está formado por tres competencias:

Pensamiento analítico. Pensar por sí mismo, inteligencia práctica, análisis de problemas, razonamiento, planificación.

Pensamiento conceptual. Uso de conceptos, reconocimiento de formas, pensamiento crítico, definición de problemas, habilidad para generar teorías.

Experiencia técnica, profesional y de gestión.

Aprender a aprender

#### **PERCEPCIONES SOBRE EL TÉRMINO "COMPETENCIAS" Y "COMPETENCIAS GERENCIALES" DESDE LOS ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE ESPECIALIZACIONES DE CORTE GERENCIAL**

En el grupo de estudiantes y egresados existe diversidad de opiniones con respecto a la definición de competencias; sin embargo, un buen porcentaje de estudiantes y egresados las considera como habilidades, destre-

zas y capacidades y otro porcentaje menor las define como fortalezas y cualidades. Se encuentra, asimismo, que es marcada la relación que establece la mayoría de los encuestados entre este término y la habilidad encaminada a la obtención de resultados.

En lo que respecta a competencias gerenciales, llama la atención que una tercera parte de los encuestados afirman no saber a qué se refiere éste término, así como la mitad de los encuestados muestra una marcada tendencia a señalar competencias gerenciales como las habilidades para obtener resultados.

Para los egresados y estudiantes, las competencias definidas por Spencer resultan relevantes para su exitoso desempeño.

Los egresados consideran que las competencias más determinantes en su desempeño exitoso son las de acción y obtención de resultados y gestión, así como las menos determinantes son las de efectividad personal y las de impacto e influencia; mientras que para los estudiantes, las categorías de acción y obtención de resultados y de gestión son las más relevantes en la labor gerencial. Como segundo grado de importancia para el grupo de estudiantes encuestados están las competencias de ayuda y servicio a las personas y las de efectividad personal.

Para los egresados de una especialización de corte gerencial, ésta les ha permitido adquirir competencias relacionadas con la optimización de recursos, el mejoramiento de los procesos administrativos y el planteamiento de estrategias claves en la toma de decisiones.

Los egresados consideran que competencias tales como: cumplimiento de logros aumento de resultados y logros personales, les han permitido tener experiencias exitosas en su desempeño.

Es importante señalar también que los encuestados afirman que existen competencias independientes de la formación específica. Estas competencias tienen que ver directamente con los estudios adquiridos, manejo de recursos, la experiencia, el conocimiento, retos, actitudes, compromiso, dedicación, disciplina y calidad. Lo que significa que están asociadas en conjunto, a la categoría cognitiva y de efectividad personal.

### CONCLUSIONES

Al revisar la interpretación que se hizo de entrevistas y encuestas, se colige en primera instancia, que no hay claridad conceptual sobre el término competencias, y se encuentra que lo más cercano que se evidencia es la relación que establecen con las características asociadas con habilidades. Esta situación también se encuentra en la revisión conceptual del término. Y no es para menos. Si se revisa la evolución histórica del término “competencia” se ve que el mismo se puede entender como un concepto polisémico y polivalente. Retomando algunas definiciones aportadas por distintos autores podemos entenderla en muy diversos sentidos, ya sea como un saber hacer en contexto, o como el desempeño comprensivo o asociado a la capacidad cognitiva e intersubjetiva o referida a la acción mediada o también como conocimiento mediado dentro de un contexto abstracto universal e idealizado, entre otras.

De acuerdo con lo anterior, son muchas sus interpretaciones y los contextos dentro de los que se puede definir, pero sí se puede afirmar que un grupo considerable de autores asume el término como una característica fundamental de la persona, que encuentra relación de causalidad con determinados criterios que le permiten obtener unos rendi-

mientos o desempeños eficaces y superiores dentro del ámbito laboral o solucionar exitosamente situaciones particulares o concretas. Este grupo, al definirlo como una característica personal, lo asocia de manera inseparable a la acción y lo vincula con las motivaciones o rasgos de la personalidad (características más ocultas en la persona) y, a las habilidades (características más visibles del ser humano) que les permiten desarrollar una tarea mental o física con resultados eficaces y eficientes.

Siguiendo con este orden de ideas, si miramos el concepto de competencia asociado al contexto laboral, encontramos que las mismas se consideran requisito indispensable para un desempeño superior o exitoso en el trabajo. Los autores Woodruffe; Hornby y Thomas, y L. Spencer y S. Spencer coinciden en esta afirmación, al considerar, el primero, las competencias como las características que directa o indirectamente afectan el desempeño laboral; los segundos al definirlos como los conocimientos, las habilidades y las cualidades de un gerente efectivo; y los terceros a la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Es supremamente importante hacer notar que esta relación entre competencia y desempeño superior no solo es factor común en los teóricos sino que lo es para directivos empresariales, directivos académicos, estudiantes y egresados. Este punto es claramente un consenso total.

La formación y desarrollo de las competencias no puede sustraerse del entorno organizacional y de los paradigmas implícitos en la misma como lo señalan los entrevistados, pues las competencias adquieren “cuerpo” en las organizaciones mismas. Es por ello que su desarrollo en la organización requerirá de un fuerte análisis para la construcción de una sólida base conceptual de identificación

de las competencias necesarias y coherentes con la misión, la visión y los valores corporativos, así como los intereses y las actividades que caracterizan a las organizaciones, como bien lo consideran los sectores consultivo y productivo.

Con respecto al término “competencias gerenciales” se encuentran diferentes posturas por parte de los sectores consultados. Es así como, mientras para los estudiantes y egresados no existe claridad sobre lo que significa el término, para el sector productivo y consultivo las competencias gerenciales son características comunes independientes del cargo que ocupan, las otras son específicas relacionadas con el campo en que se desenvuelven. En esta medida, las competencias gerenciales son más unificadas y hacen parte del perfil de la organización. De otro lado, para el sector educativo las competencias gerenciales están relacionadas con las habilidades de los gerentes. Desde el punto de vista teórico, se encuentra que las competencias gerenciales son conocimientos, habilidades y cualidades que un gerente debe tener, lo que se entiende como comportamientos propios en el desempeño del accionar del gerente que le coadyuva a ser eficaz.

Con lo anterior, es fundamental considerar que los gerentes de los diferentes niveles cuentan con competencias generales en común y aunque los modelos gerenciales se parezcan, para lograr una gestión eficaz se requiere del conocimiento técnico y del entorno de la organización que lidere. Queda en evidencia la existencia de competencias independientes de la formación específica de los gerentes, y que están relacionadas con el ser, el hacer y el conocer, por lo que se hace vital para las organizaciones comprender a su talento humano, pues es precisamente

labor de ésta aportar a la competencia de sus colaboradores, ya que la gestión y el análisis de las competencias seguirán fortaleciéndose dentro de las empresas. Cabe resaltar, que las competencias gerenciales superan a las competencias de una disciplina en particular y cobran importancia en el desempeño real en cada organización.

Afirman los entrevistados que existen competencias gerenciales de base que pueden dar lugar a que un individuo se pueda desempeñar en una organización independiente de su cargo en específico. Este aspecto, desde el marco conceptual, se puede interpretar en el sentido que existen competencias genéricas fundamentales para determinar competencias con base en la orientación de las empresas y comprendidas como características requeridas por las personas, que pueden generalizarse en una empresa o nación, su finalidad está dirigida a fortalecer la identidad, ya que nacen de las políticas y objetivos de la organización.

Teniendo clara la triangulación hecha con respecto a los términos “competencia” y “competencia gerencial”, en seguida se desarrollarán los aspectos concernientes a los fundamentales para el éxito en la gerencia y cuáles no, relacionándolos con el marco teórico.

Los profesionales del sector productivo, los consultores y directivos académicos, tienen como prioritarias las competencias de eficacia personal, relacionadas con la madurez que el individuo proyecta en los demás y en el trabajo y especialmente en el control del rendimiento individual ante la presión y las dificultades, así como en la astucia que demuestre para tener un entendimiento claro y una organización para trabajar productivamente. Sin embargo, esto no es lo mismo que opinan

los egresados y estudiantes de las especializaciones de corte gerencial, que las consideran de menor importancia y las relegan a un nivel inferior. En cambio, estos consideran que primordialmente las falencias en las competencias cognitivas, incide para que no se tengan experiencias exitosas en la gerencia.

En este sentido se han pronunciado autores como Orozco y Martínez (2002), quienes atribuyen al conocimiento, a su transformación y a la posibilidad de aplicarlo en la solución de problemas, el logro de resultados exitosos para una sociedad contextualizada que aporte a resolver sus propios problemas y los del país, contrario a lo que está sucediendo actualmente.

Vale la pena resaltar, que las competencias cognitivas, que son las referidas al pensamiento analítico, conceptual y a la experiencia en aspectos técnicos y profesionales, no miden el nivel de inteligencia, sino la forma como esta es aplicada a las situaciones cotidianas, aportando valor agregado al rendimiento laboral.

En relación con las categorías de gestión y de acción y obtención de resultados, se hace relevante la coincidencia entre los sujetos objeto de esta investigación, en cuanto a la importancia que le atribuyen a estos para ser gerentes exitosos, lo que se evidencia en un profesional especializado que se enfoca a la consecución de objetivos y resultados, que diagnostica y define problemas, propone soluciones, adapta procedimientos, anticipa ideas, propone y acepta nuevos retos; además es un líder decidido, se desempeña y promueve el trabajo en equipo, dentro del orden, la precisión y la calidad requeridas. Por otra parte, se manifiesta en él su intención para favorecer el desarrollo de los demás y su actitud de dirección.

De otro lado, se señala por parte de los entrevistados, la categoría de impacto e influencia en el sentido del esfuerzo que hace el gerente para incidir positivamente en los demás y en el desarrollo de la organización, de manera estratégica y dentro de un marco de construcción y de relaciones organizacionales y personales.

Finalmente y para cerrar lo concerniente a las competencias y su importancia en la gerencia exitosa, se encuentra que existe una diferencia entre los profesionales del sector productivo, los consultores, directivos académicos y los egresados de las especializaciones de corte gerencial, en relación con la importancia que le dan a las competencias ligadas al desarrollo humano, por cuanto para el primer grupo, son muy importantes las competencias asociadas a la inteligencia emocional, relacionadas con la motivación, los rasgos de personalidad y la autocomprensión que sensibilizan al gerente para escuchar otros puntos de vista, le permiten adaptarse a otras personas y lo hacen consciente de sus expectativas y las expectativas de los otros, facilitándole la comprensión interpersonal y la orientación al servicio del cliente. Sin embargo, para los egresados, estos aspectos que también están ligados a otros como el autocontrol, la confianza en sí mismo y la flexibilidad, no son tan relevantes y por ello colocan estas competencias, en un menor grado de importancia para el éxito.

#### REFLEXIONES PROSPECTIVAS

Como se ha podido evidenciar en este artículo, partiendo de las percepciones tanto de las empresas como de las universidades, es claro que ni las empresas demandan de las universidades formación en determinadas competencias, ni éstas últimas forman a sus

*Las competencias cognitivas, que son las referidas al pensamiento analítico, conceptual y a la experiencia en aspectos técnicos y profesionales, no miden el nivel de inteligencia, sino la forma como esta es aplicada a las situaciones cotidianas, aportando valor agregado al rendimiento laboral.*

profesionales para que estos puedan responder adecuadamente a los requerimientos profesionales de la oferta laboral.

Este aspecto es de particular importancia. Nada se logra si los empresarios y el sector educativo están de acuerdo en que la formación universitaria y el desarrollo de competencias son clave en el éxito laboral, si no se ponen de acuerdo de qué formación y de qué competencias se habla. Los empresarios desean desarrollar un nivel de dirección exitoso, pero sienten que la propuesta que hace la universidad está muy lejos de esas verdaderas necesidades de la empresa. Esto puede deberse a la postura inercial de la universidad que está dedicada a formar expertos. Esta crisis educativa no solo está relacionada con lo que la universidad no hace sino que la misma sociedad concibe un proyecto cultural al margen de ella, lo que ocasiona un desequilibrio cultural entre las instituciones educativas y otras instancias de producción. Por ello, al observarse el desempeño de los egresados de la educación superior suele encontrarse que ni estos responden a las expectativas de la sociedad ni a las demandas de satisfacción profesional, de realización laboral y de desarrollo personal de los egresados. Se evidencia la aplicación de conocimientos descontextualizados por el lado de la formación de los universitarios y por otro, un marcado acento utilitarista de los empresarios. A estos últimos se les olvida que a la universidad le corresponde trabajar en pro de la calidad de la educación, la cual no se puede centrar únicamente en la evaluación de las competencias, sino que existen muchos factores adicionales que intervienen en ella. Sin embargo, es responsabilidad de la universidad encontrar los elementos de conexión con la empresa para conocer sus necesidades e intereses, sin desmedro de las otras respon-

sabilidades académicas que le competen.

De lo anteriormente expuesto se colige que la academia requiere de una revisión a los perfiles de los estudiantes tanto de pregrado como de postgrado de manera que respondan de una manera más adecuada y menos excluyente a las necesidades del entorno empresarial, así como una revisión de los contenidos de formación de manera que den pie al inicio a una reestructuración académica que conlleve a la formación de profesionales en cuya capacidad no solo se integre el conocimiento, sino también, las competencias que el mercado empresarial colombiano requiere.

Por ello, al hablar de la formación en especializaciones de corte gerencial, se plantea la necesidad de titulaciones polivalentes y orientadas más al empleo, dada la movilidad entre los puestos de trabajo, que hacen necesaria la formación de competencias transversales para el trabajo.

Es en este punto se podría articular la educación con la producción, cuando ambas partes logren generar personas competentes tanto formal como laboralmente. Paraphraseando a Maldonado (2001), se sabe que hoy en día las empresas requieren personas con conocimientos académicos y experiencia práctica. Y a la universidad le debe interesar formar individuos altamente competentes y competitivos, asegurándoles un mejor bienestar de trabajo y de la sociedad. A la educación le corresponde formar con base en competencias pertinentes para producir y para convivir en comunidad a sus estudiantes. Pero la única forma de lograrlo es disminuyendo la distancia entre la productividad y la educación.

A partir de lo planteado, se hace necesario que las universidades en sus especializaciones de corte gerencial, incluyan en sus currículos



acciones académicas que permitan que sus estudiantes y futuros egresados apropiarse de competencias que enmarquen diversas disciplinas y den como resultado una gerencia efectiva. Sin embargo, las universidades son muy disciplinares en la actualidad y tal vez este aspecto no será corregido muy pronto. La posible solución es que al menos en los programas de postgrado cuyo fin primordial es formar gerentes para las empresas, se incluya en su currículo acciones académicas conducentes a permitir que los estudiantes se apropien de competencias que estén más

allá de toda disciplina que les de herramientas como gerentes para lograr mantener la sinergia empresarial y les permita gestionar adecuadamente todas las acciones organizacionales que le den valor agregado a su labor y al éxito de sus empresas. De esta forma, lo disciplinar y transdisciplinar, se complementarían. Se propone entonces generar un perfil de competencias gerenciales que trascienda las disciplinas, es decir competencias gerenciales transdisciplinarias producto del consenso entre universidad y empresa. Solo así se logrará superar este escollo.

---

#### BIBLIOGRAFÍA

- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Mc Graw Hill CIUDAD
  - Fuentes, H. (2000). *Consideraciones sobre la didáctica de la educación superior*. Bogotá: Serie Formación de Formadores.
  - Gaitán, C. (2001). *Tres palabras sobre formación*. Bogotá: Facultad de Educación Pontificia Universidad Javeriana.
  - B.S. Bloom. "Taxonomía de los objetivos de la educación". Ed. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 7ª edición, pp. 355. 1979.
  - Laszlo, E. (1990). *La gran bifurcación*. Barcelona: Editorial Gedisa S. A.
  - Maldonado, M. (2001). *Las competencias una, opción de vida*. Bogotá: Ecoe.
  - Orozco, J., Martínez, A. (2002). *Educación superior de alta calidad para interactuar en la sociedad del conocimiento. Formación por competencias en educación superior*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
  - Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competente at Work. Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. CIUDAD
- Torres Cárdenas, Edgar y otros. (2002). *El concepto de competencia I. Una mirada interdisciplinar*. Alejandría. DATOS